



# Projet Gestion créative



## HISTOIRES DE BONNES PRATIQUES

### Compter ses sous : viser une bonne gestion financière

La gestion financière est une des fonctions administratives clés de toute organisation. Dresser un budget, surveiller de près les dépenses et entrées et sorties de fonds, gérer la croissance et les déficits, sont les éléments essentiels de gestion financière auxquels s'appliquent tous les gestionnaires artistiques prudents.

Pauline Thompson, chef de la direction du **Vancouver Museum**, décrit ainsi sa philosophie en matière de budget : « Si vous êtes capable d'engager une dépense, alors vous êtes responsable de gérer le budget. » Le **Vancouver Museum** utilise la méthode du budget base zéro, ce qui veut dire qu'il « établit son budget en regardant chaque exercice d'un œil nouveau ». Le personnel est encouragé à éviter une poussée de dépense à la fin de l'exercice, « vu que les dépenses de l'exercice en cours n'influencent pas le budget de l'exercice suivant; cela enlève les gaspillages et raisonnements douteux du processus budgétaire. » Bien que la plupart des organisations du secteur ne soient pas d'aussi grande envergure que le Vancouver Museum, la méthode du budget base zéro pourrait être utilisée ailleurs. Pauline Thompson recommande de donner au personnel la responsabilité du budget et de bien tenir les cordons de la bourse tout en sachant être souple.

Au **Textile Museum** de Toronto, la directrice exécutive Nataley Nagy fait elle aussi participer le personnel à l'établissement du budget. Elle demande « à tous les employés de soumettre leurs besoins en matière de budget avec une histoire racontant ce dont ils ont besoin et pourquoi ». Ainsi, narration et histoires enrichissent le processus budgétaire. Tous les employés doivent aussi négocier des compromis dans l'établissement du budget. Ensuite le budget – avec les histoires – est passé en revue et finalisé par le comité des finances et le conseil d'administration. Nataley Nagy croit que c'est en partie parce que leur personnel est peu nombreux (moins de 10 employés à temps plein) que ce processus budgétaire fonctionne bien. Cherry Karpyschin, directrice générale du **Prairie Theatre Exchange** à Winnipeg, joint une description étape par étape du processus d'établissement du budget à certaines demandes de subvention afin d'aider les jurys et autres décisionnaires à comprendre les réalités et contraintes auxquelles l'organisation fait face.

Certaines grandes organisations se sont dotées d'outils additionnels de contrôle des dépenses et mouvements de trésorerie. Le **Vancouver Museum** utilise 38 états des résultats, chaque service ou projet étant responsable de son propre budget (à l'exception des coûts de fonctionnement indirects). La **School of Contemporary Dancers** de Winnipeg, une organisation de taille moyenne, tient de bons dossiers financiers, y compris des états mensuels des résultats et mouvements de trésorerie. Les codirectrices Faye Thomson et Odette Heyn-Penner se fient aussi à leurs sentiments et leur intuition pour la gestion financière, en faisant fond sur leur longue expérience. Comme le dit Faye Thomson, « notre gestion financière n'a rien de sorcier; nous faisons très attention aux mouvements de trésorerie – ce qui entre et ce qui sort – surtout vers la fin de l'exercice ». En outre, elles sont « très conservatrices et très prudentes sur le plan

*Projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des Arts du Canada*  
Avec le soutien de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman, du ministère de la Culture de l'Ontario, de la Fondation Trillium de l'Ontario et du ministère du Patrimoine canadien

Pour renseignements, s'adresser à Sibyl Frei, coordonnatrice du projet Gestion créative  
Tél. (613) 521-4367 Fax (613) 789-6985 sibylfrei@rogers.com

financier, en vue d'équilibrer le budget chaque année ». Elle estime que l'organisation a « un haut degré de stabilité quand notre approche est de refuser les déficits. »

C'est à son directeur général Michael Jones que **The School of Toronto Dance Theatre** doit le revirement de sa situation financière, d'un déficit sans cesse croissant au surplus attendu cette année. Michael Jones attribue ce succès à divers facteurs, notamment :

- La participation du conseil d'administration et du personnel à la conception et à la mise en œuvre d'un plan structuré et précis visant à augmenter les efforts de collecte de fonds et les montants ciblés.
- La participation du personnel à l'établissement du budget.
- L'amélioration des relations avec les bailleurs de fonds actuels et l'établissement de relations et de stratégies en vue de joindre de nouvelles sources potentielles de soutien financier et de revenus gagnés.
- Une gestion plus prudente des ressources financières existantes : « être très conscient de la façon dont nous dépensons le budget, au sou près. »
- La priorité accordée à la planification à long terme, ce qui leur a fourni l'information nécessaire pour être admissibles à un financement pluriannuel d'un important bailleur de fonds et a permis au personnel d'influencer davantage l'orientation future de l'école.
- S'être rendu compte qu'investir dans leurs ressources humaines – en augmentant la rémunération de tout le personnel, en examinant les descriptions de travail et la distribution des tâches – renforçait en fait la capacité de l'organisation de bâtir des succès financiers.

Michael Jones met les organisations qui font face à un déficit en garde contre « les compressions faciles comme diminuer la publicité. Vous pouvez ne pas vous rendre compte de l'effet que ces compressions auront sur l'organisation plus tard. » Il exhorte les organisations à envisager des compromis et d'autres solutions. Il affirme qu'« il faut être prêt à prendre quelques risques réfléchis, comme le ferait n'importe quelle entreprise ».

**Hot Docs** est dans l'agréable position de devoir gérer une croissance exponentielle depuis cinq ans. Rose Bellosillo, directrice du développement de Hot Docs, avoue que « on nous complimente d'avoir été capable de gérer cette croissance » et ajoute que Hot Docs est « très responsable financièrement, ce qui est crucial pour la croissance ». Un autre élément du succès de cette organisation est sa bonne réputation. Elle tient ses partenaires au courant de ses activités, ce qui l'aide à être considérée comme très responsable envers ses partenaires et par ceux-ci. Comme le dit Rose Bellosillo : « Les partenaires voient comment nous utilisons les subventions et commandites pour obtenir d'autres soutiens, organiser des manifestations réussies et élargir le public du cinéma documentaire. »

La gestion financière et tenue de livres quotidiennes peuvent ne pas être les tâches administratives préférées de la plupart des gestionnaires, et en font peut-être même trembler quelques-uns, mais ce sont des fonctions administratives fondamentales dont toutes les organisations doivent s'occuper. Certes, il peut ne pas être pratique pour les petites organisations artistiques, culturelles et patrimoniales de se doter d'outils sophistiqués de gestion financière. Par contre, prendre l'habitude de passer régulièrement les finances en revue, tenir le conseil d'administration et le personnel impliqués et au courant du budget et des dépenses et entretenir

de bonnes relations avec les partenaires sont de bonnes pratiques pour n'importe quelle organisation.

## Ressources

The Voluntary Sector Knowledge Network, un projet de démonstration de l'école d'administration publique de l'Université de Victoria, a publié *Financial Management for Non-Profits: A Primer* en version électronique (offert en anglais à <http://www.vskn.ca/fimgt.htm>). Destiné aux organisations sans but lucratif de petite taille, il offre des liens web annotés à de l'information de gestion financière d'ordre général ainsi que des détails sur la comptabilité et l'établissement d'un budget et recommande quelques livres et périodiques utiles.

Le Groupe de travail sur le financement, groupe dérivé de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire et formé uniquement de représentants du secteur bénévole, a préparé un *Répertoire des pratiques exemplaires en matière de financement et d'obtention des ressources des organismes du secteur bénévole et communautaire au Canada* (vous le trouverez à [www.vsi-isbc.ca/fr/funding/best\\_practices.cfm](http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/best_practices.cfm)). Ce répertoire d'études de cas fournit une base de données dans laquelle on peut faire des recherches par type d'organisation, source de financement, pratique exemplaire, budget et province ou territoire. Le Groupe a aussi publié *Ressources en matière de responsabilisation et de gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire*, conçu pour les organisations sans but lucratif de taille moyenne, qui cherche à aider les organisations à développer leurs connaissances et compétences en gestion financière et à être plus responsables (voir [www.vsi-isbc.ca/fr/funding/financial\\_guide/index.cfm](http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/financial_guide/index.cfm)).

Voici aussi quelques autres ressources :

- Charity Village offre une série d'articles sur la gestion des finances et des placements des organisations sans but lucratif (offert en anglais à [www.charityvillage.com/cv/research/rim.html](http://www.charityvillage.com/cv/research/rim.html)); en particulier, les articles d'Angela Byrne intitulés « Not JUST a budget » et « Realistic Budgeting ».
- La direction du bénévolat du ministère du développement communautaire de l'Alberta a produit une série de cahiers de travail sur la formation des conseils d'administration, entre autres *Financial Responsibilities for Not-for-Profit Boards* (6,42 \$ TPS comprise; pour commander, offert en anglais à [www.rcvo.org/finance1.html](http://www.rcvo.org/finance1.html)).

**NOTE :** Ces histoires de bonnes pratiques font partie d'une série d'histoires que vous pouvez obtenir du projet Gestion créative. Nous vous invitons à les afficher ou à les distribuer dans votre propre bulletin ou autre forme de communication, en indiquant comme source « Projet gestion créative, un projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des Arts du Canada ».